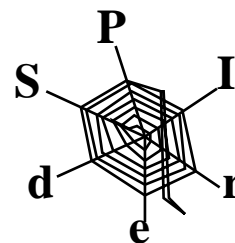


SPIDER Koerier



Juni 2005

www.st-SPIDER.nl

n Redactioneel

Voor u ligt de derde SPIDER Koerier van 2005. Net als vorige maand kunt u hierin tal van interessante artikelen lezen. Zo is daar het tweede deel van het artikel van Frans Maas getiteld: "Critical Chain voegt schokdempers toe aan projectplanning". Martin Muller geeft met een eerste artikel invulling aan het Raamwerk Kwaliteit, zoals dat in de vorige SPIDER Koerier werd gepresenteerd. Er zullen in toekomstige Koeriers meer artikelen van hem volgen. Martin van Leeuwen schrijft een artikel over kwaliteitstechnieken bij Prince 2. Eric van der Vliet stelt dat je van je fouten moet leren, maar vraagt zich af of we dat wel doen! Daarnaast kunt u nog tal van andere wetenswaardigheden lezen!

Tenslotte herhaal ik de oproep: Blijf kopij sturen. Uw kopij voor de komende Koerier (verschijningsdatum 17 oktober) is welkom tot en met 3 oktober 2005. Wilt u vier weken vóór de verschijningsdatum nogmaals geattendeerd worden op de deadline, stuur dan even een berichtje naar de redactie (Jasper.Doorbos@nl.abnamro.com). Voor artikelen, advertenties en aanmelding van evenementen voor de agendarubriek kunt u contact opnemen met de redactie (redactie@SPIDER.nl).

Inhoudsopgave

n Redactioneel	1
n Van het bestuur	1
n Terugblik plenaire sessie 25 mei	2
n Critical Chain voegt schokdempers toe aan projectplanning	2
n SPIDER op ESEPG in Londen	3
n Kwaliteit & Process Improvement	4
§ Requirements and Acceptance Management – deel 1, de Stakeholders	4
n Kwaliteitstechnieken in Prince 2	7
n Kwaliteitsinitiatief	9
n Samenwerking met KIVI NIRIA	9
n Van fouten moet je leren, maar doen we dat wel?	10
n De werkgroepen	11
§ Werkgroep "SPI in kleine organisaties"	11
§ Werkgroep "Metrieken"	11
§ Werkgroep "SPI Invoeringsstrategieën"	12
§ Werkgroep "Integrale SPI strategieën"	12
Nieuwsberichten	12
n Evenementenkalender	12
Colofon	13

n Van het bestuur:

Ik wil deze Koerier beginnen met een compliment uit te delen aan jullie: de donateurs/leden van SPIDER. SPIDER bruist van de activiteiten, in de werkgroepen, op de plenaire sessies, op de komende conferentie, en ook in de Koerier. Jullie energie en resultaten zorgen ervoor dat SPIDER ook werkelijk wat te bieden heeft, voor iedereen. Bedankt en ga zo door!

Diverse werkgroepen zijn actief bezig, resultaten daarvan kunnen we in de nabije toekomst verwachten. Om

de werkgroepen te helpen hebben we iedere werkgroep gekoppeld aan een bestuurslid. Op die manier heeft de werkgroep een ingang naar alle kanalen van SPIDER, en worden de resultaten op een optimale manier bij naar de leden gebracht.

Op 25 mei was er een goed bezochte plenaire sessie. Onderwerpen op het gebied van product kwaliteit werden gepresenteerd, en we konden kennismaken met LaQuSo, het Laboratory for Quality Software. Duidelijk werd dat product kwaliteit in een stroomversnelling zit, en uiteraard "raft" SPIDER daarin mee. In deze Koerier wederom een artikel over kwaliteit; en we zien graag meer artikelen over dit onderwerp.

De najaarsconferentie is rond, met een uitgebreid scala aan sprekers, 3 parallele tracks, in een nieuwe locatie in Gorinchem. Alle aspecten die in SPI en QA een rol spelen in complexe projecten komen aan de orde. Het complete programma is inmiddels rondgestuurd en staat op de nieuwe conferentie website: www.spiderconferentie.nl. Vergeet de early bird korting niet, 50 euro bij aanmelding voor 1 juli!

De zomer komt er weer aan. Laten we hopen dat de weergoden ons goed gezind zijn, namens het bestuur een prettige vakantie! Graag zien we iedereen weer terug op de conferentie op 22 september, in Gorinchem.

Namens het bestuur,

Ben Linders, voorzitter

De activiteiten van SPIDER worden gesponsord door financiële bijdragen van:

PHILIPS

Philips.com

kzā⁺
improvement in ICT

Kza.nl

Atos
Origin

Atosorigin.com

SOGETI

Sogeti.nl

Terugblik plenaire sessie 25 mei

De afgelopen plenaire SPIder sessie stond in het teken van "Productkwaliteit". Deze keer werd de sessie gehouden in Nieuwegein. Er was een behoorlijke opkomst (49 personen) en uit de gesprekken na afloop bij de borrel, bleek dat de onderwerpen interessant werden gevonden. Wij zijn dan ook van plan om deze thematische programmering in de toekomst te herhalen.

Herman Postema deed de aftrap met zijn verhaal over Architectuur (readiness) assessments. Enkele stellingen en uitspraken die hij in dit kader deed: "*Architecture as the first 'predictor' of product quality*" en "*The goal of Architecture (readiness) assessment is to determine the quality of a system / SW architecture and provide recommendations for improvement*". In zijn benadering worden kwaliteitseisen en kwaliteitsaspecten (gebaseerd op ISO9126) in een workshop met architecten besproken en gewogen. Hierbij wordt de Consumentenbond waardering aangehouden en wordt via een stoplichtensysteem de consensus van de eindresultaten weergegeven. Het is evident dat kwaliteitseisen elkaar positief maar ook negatief kunnen beïnvloeden. Het is aan de architect om hier een goede balans in te vinden. Herman deelde ook zijn ervaring opgedaan bij Philips bij de ontwikkeling van Pronto, een high-end Remote Control System. De uiteindelijke conclusie was dat architectuur inderdaad een grote impact heeft op de kwaliteit van het uiteindelijke op te leveren eindproduct.

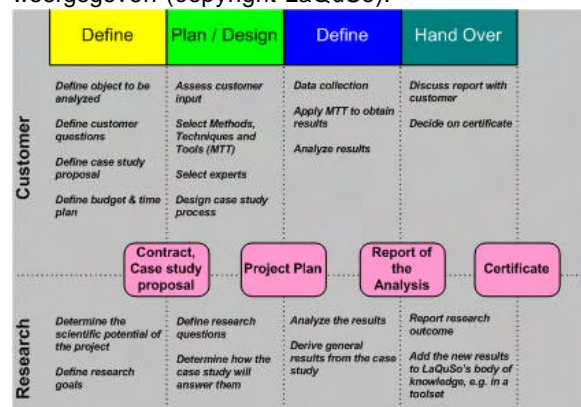
Jan Jaap Cannegieter leidde ons op sprankelende en humoristische wijze door zijn case study in een organisatie die niet meer geloofde in proceskwaliteit. Het gebruik van het woord 'proces' was daar feitelijk taboe! Productkwaliteit werd daar met succes ingevuld op basis van een eigen model van SYSQA. In dit model komen, hoe kan het ook anders, ook een aantal bekende zaken aan bod, zoals functional en non-functional requirements (kwaliteitseisen). Dat laatste sloot goed aan wat Herman hierover vertelde in zijn presentatie. Naast quick wins introduceerde Jan Jaap het begrip 'big wins'. Dit was voor een aantal wel even een doordenker, ook bij mij!

De presentatie van Natasha Garshina ging over "Forecasting product quality based on defect density". Concreter gesteld ging haar presentatie over het voorspellen van de releasedatum van de software. Zij heeft hiervoor bij Philips empirisch onderzoek gedaan en een voorspellend model gemaakt. Haar eerste doelstelling was: *Prediction accuracy of ± 4 weeks at least*. Tweede doelstelling was: *Prediction should exhibit an increasing accuracy in the course of the software development process*. D.w.z. het model moet op verschillende momenten in de life cycle kunnen worden ingezet, waarbij de betrouwbaarheid en nauwkeurigheid van de schatting gedurende de tijd moet toenemen. Het model baseert zich op het aantal probleemrapporten en de afhandeling daarvan per week. Het model van Natasha is bij Philips bij 10 ontwikkelprojecten uitgetoetst. De gestelde

doelen zijn uiteindelijk bereikt. Het eindresultaat kwam uit op ± 2 weken.

Naast de aangekondigde presentaties werd ook een extra presentatie ingelast verzorgd door Henk Schimmel, vertegenwoordiger van LaQuSo. LaQuSo is een recent initiatief van de Technische Universiteit Eindhoven. Hun streven is om een plek te veroveren op het gebied van productkwaliteit en uiteindelijk is hun doelstelling om software te certificeren. Zij hebben een aanpak ontwikkeld over verificatie en validatie van ontwikkelproducten, een aanpak die kennis en ervaring van commercieel verkrijgbare methoden, technieken en tools combineert met in eigen research ontwikkelde producten. Domeinen waaraan zij werken zijn: requirements analysis, architecture analysis, software code analysis, testing of executing systems.

Bij de cases studies die LaQuSo voor opdrachtgevers realiseert wordt gebruik gemaakt van een stappenplan waarbij zowel de Customer een plaats vindt (primaire object) als Research. Om klanten (op termijn) beter te kunnen bedienen worden resultaten van cases studies toegevoegd aan de LaQuSo body of knowledge, resp, aan de LaQuSo toolset MTT (Methoden, Technieken, Tools). Onderstaand is het procesmodel van LaQuSo weergegeven (copyright LaQuSo).



LaQuSo zoekt actief samenwerking voor onderzoek met verschillende bedrijven en geïnteresseerden.

Op 22 juni is bij LaQuSo een oriënterend overleg gehouden met een werkgroep software kwaliteit in oprichting. Martin Muller (heeft productkwaliteit in zijn portefeuille) heeft in dat overleg het SPIder bestuur vertegenwoordigd. Zijn bevindingen zullen in de Koerier najaar 2005 nader worden toegelicht.

Cees Michielsen, *Bestuurslid SPIder*

Critical Chain voegt schokdempers toe aan projectplanning

Waar projectmanagers zich traditioneel richten op 'taak op tijd af', verlegt Critical Chain de focus volledig naar 'project op tijd af'. In het kritieke pad en de aanvoerlijnen daar naartoe bouwt deze methode buffers in, die de gevolgen van onzekerheden in taakdoorlooptijden absorberen en verminderen. Dit verkort de geplande pro-

jectduur en zorgt ervoor dat projecten beter aan de gestelde doelen voldoen.

In deze Spider Koerier deel 2 van dit artikel. Deel 1 verscheen in de Spider Koerier van 2 mei 2005.

Een ander aspect van de focus op kritieke taken is dat projectteamleden niet meerdere werkzaamheden tegelijk mogen doen, zeker niet als een ervan op de Critical Chain ligt. Afgezien van het tijdverlies dat dit oplevert doordat er van context geswitcht moet worden, wordt het gros van de taken alleen maar later opgeleverd. Een oplossing hiervoor is het toekennen van prioriteiten aan de werkzaamheden. De juiste taakprioritering is af te leiden door het buffergebruik af te zetten tegen de projectvoortgang. Om multitasking te minimaliseren hanteert Critical Chain daarbij de volgende regels, die ook toepasbaar zijn in multiprojectomgevingen:

1. Een taak op een keten die projectbufferconsumptie veroorzaakt, heeft hogere prioriteit dan een taak op een keten die een feeding buffer consumeert.
2. Een taak heeft hogere prioriteit wanneer een groter deel van de buffer aan het eind van zijn keten wordt geconsumeerd.

Dergelijk buffermanagement garandeert dat er als eerste aan die taken wordt gewerkt die het meest kritisch zijn voor het behalen van de geplande doorlooptijd. In plaats van op 'taak op tijd af' ligt de focus op 'project op tijd af'. Bovendien wordt micromanagement tegengegaan. Micromanagement is het ondernemen van actie wanneer dat nog niet nodig is om het project op tijd af te hebben of geen actie ondernemen wanneer dat wel nodig is. Dit treedt veelal op in omgevingen waar het management weinig tot geen kennis heeft van statistische variatie in bijvoorbeeld doorlooptijden van taken.

Goed alternatief

Critical Chain levert een goed alternatief voor gangbare projectbewakingsmethodes zoals earned value. Deze techniek meet de projectvoortgang door de hoeveelheid werk gespendeerd aan voltooide taken af te zetten tegen de oorspronkelijke schattingen. Nadeel is dat geen onderscheid wordt gemaakt tussen de progressie op het kritieke pad en die in niet-kritische ketens. Daardoor is deze methode enigszins misleidend. Critical Chain wordt steeds meer geaccepteerd als de beste methode voor het succesvol afronden van projecten. Zo staat de methode de laatste jaren sterk in de belangstelling binnen het Project Management Institute. Met de Project Management Body of Knowledge heeft deze organisatie een breed ondersteunde standaard opgesteld voor projectmanagement, waarvan de Critical Chain-methode de kennisgebieden 'risk management' en 'time management' dekt.

Recentelijk is ook het eerste boek verschenen dat zich geheel richt op Critical Chain voor het plannen en bewaken van projecten. In 'The definitive guide to project management' laten auteurs Sebastian Nokes, Ian Major, Alan Greenwood en Mark Goodman zien dat de techniek een welkome aanvulling vormt op Prince 2 en andere erkende projectmanagementmethodes die een

echte techniek voor plannen en bewaken ontberen. Prince 2 richt zich voornamelijk op de organisatieaspecten van een project; de Critical Chain-methode gaat daar volledig aan voorbij.

De kansen dat Critical Chain uitgroeit tot een breed geaccepteerde standaard zijn reëel. Maar als de methode zo krachtig is, waarom wordt zij dan nog niet door iedereen gebruikt? Het antwoord op deze vraag is mogelijk te vinden in het feit dat de theorie simpel is, misschien wel té simpel. Of zoals geestelijk vader Goldratt het zelf verwoordt: 'Veel managers willen liever een ingewikkelde oplossing die niet werkt, dan een eenvoudige die wél werkt!'

Frans Maas, consultant Atos Origin

n SPIder op ESEPG in Londen

De ESEPG vond dit jaar plaats in de periode 13 – 16 juni in Londen. SPIder is vanaf het begin betrokken bij deze conferentie. Uit de ConferenceExchange (met dank aan de ESEPG redactie), het volgende artikel:

At the first E-SEPG...

In 1996 Hans Sassenburg, then president of the Amsterdam SPIN called "SPIder", officially opened the conference and welcomed the organisers and delegates. Ten years on, Ben Linders is SPIder's current president. Here he is with Hans at the Exhibition reception on Tuesday.



Op maandag en dinsdag was er het 2e software measurement symposium. Wederom werd duidelijk hoe belangrijk metrics zijn binnen de SPI en QA wereld; de tool om problemen te analyseren en oplossingen te studeren! Onderwerpen zoals meten van procesverbetering, fout voorspellingen en Six Sigma werden behandeld. Op dinsdag ook het 2e project management symposium met o.a. de rol van project managers in het CMMI, critical chain en software schattingen. Daarnaast waren er op maandag en dinsdag tutorials die onderwerpen

zoals CMMI in kleine organisaties, level 4 kwantitatief management, en de ROI van procesverbetering behandelden. Alles bij elkaar een breed scala aan onderwerpen, die uitgebreid zijn belicht.

Op woensdag en donderdag waren de presentaties. Bekende onderwerpen op gebied van SPI, en enkele nieuwe werden gepresenteerd. Nieuw thema van het SEI is interoperability, systems of systems. Software producten staan niet los, maar werken samen met andere producten. Dit werkt ook door in de manier waarop systemen ontwikkeld worden, en hoe organisaties samenwerken. Op de SPIder conferentie, 22 september in Gorinchem, zal Pat Kirwan van het SEI een presentatie

geven over interoperability. Ook nieuw was een workshop "lessons learned the hard way", waarin deelnemers van bedrijven informatie inbrachten over mislukte SPI projecten, en de redenen waarom ze gefaald zijn. Conclusies uit de workshop werden plenair (anoniem) gepresenteerd, waardoor de SPI gemeenschap een kans kreeg om te leren van fouten.

Uiteraard was de conferentie ook de plaats om vakgenoten te ontmoeten, en bij te praten. Mensen uit veel landen waren aanwezig, ook Nederland was ruim vertegenwoordigd. Tijd voor netwerken vloog om, en het is goed om allerlei initiatieven te zien waarin bedrijven samenwerken. Uiteraard zijn de contacten tussen SPIder en zusterorganisaties aangehaald, met als doel om kennis en ervaring via de SPIder kanalen (conferentie, werkgroepen, plenaire sessies, koerier en website) binnen te halen voor onze leden. In de nabije toekomst kunnen jullie resultaten daarvan zien. dus "stay tuned"!

Ben Linders, *voorzitter*

n Kwaliteit & Process Improvement

Requirements and Acceptance Management – deel 1, de Stakeholders

Inleiding

In dit eerste artikel over "Requirements and Acceptance Management" ga ik in op de **Stakeholders** van een project. Als bekend is wat Stakeholders voor kwaliteitsverwachtingen hebben is een basis gelegd voor de oplevering van een kwalitatief goed product of dienst, een die aansluit bij de verwachtingen van die Stakeholders. Dit artikel is een verdieping van Kwadrant 1 uit het 'Raamwerk Kwaliteit' gepubliceerd in de Koerier van 2 mei 2005. Het betreft de identificatie van Stakeholders belicht conform de benadering van Ian F. Alexander, het zgn. 'Onion' model. Een juiste inschatting van de belangen en krachtenverhoudingen van stakeholders zet van meet af de neuzen van alle betrokkenen in de goede richting. De kans van acceptatie wordt daarmee aanzienlijk vergroot.

In andere delen over dit onderwerp zal worden ingegaan op de volgende aspecten:

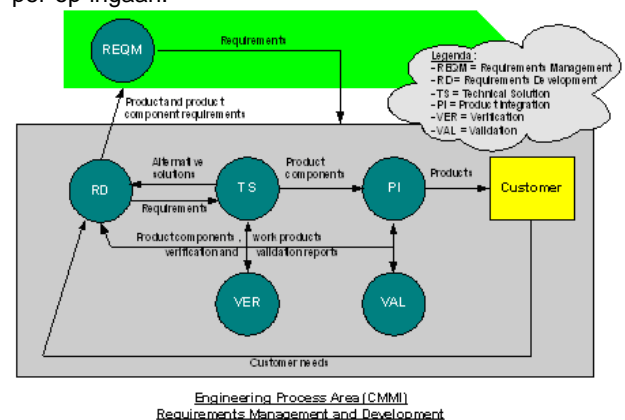
- ü Hoe kom je tot een goede trade-off (functionaliteit versus tijd/geld/kwaliteit) gedurende het traject van totstandkoming, verdieping en concretisering van requirements tot aan het uiteindelijke product of dienst.
- ü Hoe voorkom je 'fouten' in de vertaling van Stakeholder Needs (via Business Requirements, Functional and Non-Functional Requirements in architectural design, functional design, en zo verder de Life Cycle in).
- ü Hoe past de human factor in het Requirements and Acceptance Management proces, de business vertegenwoordiger waarvan wordt verwacht dat die de requirements aangeeft en de verantwoordelijkheid van het eindresultaat op zich neemt. De praktijk is vaak anders!

- ü Hoe stel je de kwaliteit van requirements vast voor niet software producten, hoe toets je achteraf of aan je Needs is voldaan en hoe kan je de acceptatiecriteria in het voortraject formuleren.

In dit artikel wordt een pleidooi gehouden voor een integraal Requirements & Acceptance Management proces. Hieronder verstaan we het identificeren, concretiseren en in balans brengen en houden van de requirements gesteld aan producten en diensten door de verschillende Stakeholders van projecten en programma's, gereedeneerd vanuit het eindresultaat, de acceptatie van alle betrokken Stakeholders. De requirements worden bezien in de context van het toekomstige gebruik van het product of dienst in zijn operationele omgeving. Ook worden de requirements gekoppeld aan de Stakeholders die belang hebben met de correcte invulling van deze requirements. In de Stakeholder benadering van Ian Alexander wordt het zgn. 'Onion' model geïntroduceerd, een taxonomie van Stakeholders. Aangegeven wordt hoe dit model praktisch ingevuld en gebruikt kan worden.

Requirements Management, waar zit het probleem?

Zowel Business als ICT ondervindt telkens het probleem dat requirements onvoldoende duidelijk blijken te zijn waardoor producten (systemen) en diensten onvoldoende aansluiten bij de Business Needs. Systeemontwikkeling methoden en technieken, ondersteund door geavanceerde tools hebben getracht hier invulling aan te geven maar zijn onvoldoende succesvol gebleken. Ook werden in de jaren '80 en '90 verschillende kwaliteitsmodellen zoals ISO9001 en CMM (CMMI) ontwikkeld en ingevoerd. In de hierna weergegeven figuur is het procesmodel van CMMI weergegeven. In de CMMI continuous representation worden de Engineering processen helder uiteengezet. Theoretisch zou je kunnen stellen dat als je de processtappen van CMMI maar volgt er 'automatisch' een goed product of dienst wordt voortgebracht. In een volgend artikel zullen we hier dieper op ingaan.



Ook bij CMMI blijkt het probleem nog steeds onvoldoende te worden opgelost met als gevolg dat de Business ontevreden blijft met de prestatie van ICT. Bij de ontwikkeling dat (delen van) het systeemontwikkelingstraject intern of extern werden uitbesteed bleek het (kwaliteit)probleem alleen maar groter te worden. Immers een extra partij in de keten van ontwikkeling intro-

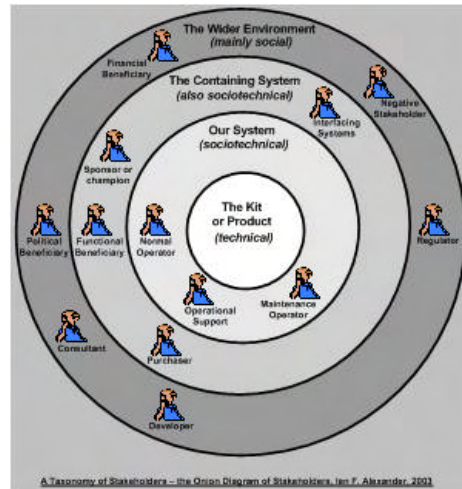
duceren betekent een extra overdracht van kennis en informatie waardoor de kans op miscommunicatie (en daarmee op non-acceptatie!) wordt vergroot. Sterker nog tussenpartijen gaan zelf ook eisen stellen! Zo ontstaan er tal van processen tussen prime contractor (opdrachtgevende organisatie) en subcontractor of (ICT) provider, processen die noodzakelijk worden geacht om uiteindelijk een goed product of dienst te kunnen opleveren. Dat ook de kosten van deze extra processen drukken op het product of dienst wordt op voor het gemak dit moment maar aan voorbij gegaan.

In het begin van uitbesteding van ICT diensten trachtten men alleen de meer technische systeemontwikkeling-fasen uit te besteden en kwam ook uitbesteding naar lage lonen landen sterk in de belangstelling te staan (outsourcing en offshoring). Feitelijk stelt uitbesteding in wat voor vorm dan ook, hogere eisen aan de input en besturing van het voortbrengingsproces. Omdat tegenwoordig niet alleen op basis van functionele requirements wordt uitbesteed (technische trajecten), maar geleidelijk aan uitbesteding op basis van business requirements wordt overwogen, verschuift de problematiek steeds meer naar het Business domein. De Business zal immers de uiteindelijke acceptatie moeten doen. De vraag is of het uiteindelijke resultaat nog wel wordt herkend en kan worden gebruikt.

Steeds meer organisaties kiezen ervoor om hun operationele ICT activiteiten in één (nieuwe) organisatorische eenheid onder te brengen, het Shared Service Center (SSC). Waar het SSC in het begin alleen de externe (ICT)provider was, ontwikkelt deze zich steeds meer naar volwaardige business partner waar een belangrijk deel van de ICT gerelateerde activiteiten (de "fabriek", vaak als 'Operations' aangeduid) worden uitgevoerd. Gevolg is dat ook het requirements proces zich steeds vaker afspeelt bij een dergelijk SSC. De vraag is of een SSC eigenlijk wel in staat is om een juiste inschatting te maken van de Business Needs? De medewerkers die requirements opstellen zijn immers van een ander organisatieonderdeel en het is maar de vraag of ze de Information Needs wel begrijpen. Het probleem is daarmee van strategische aard geworden.

Taxonomie van stakeholders

Een methode om de verschillende Stakeholders in kaart te brengen en te ontrafelen is een Stakeholder Taxonomie. Dit betekent dat Stakeholders worden geclassificeerd naar type. Dit zijn als het ware generieke Stakeholders. Een Stakeholder Taxonomie kan worden gebruikt in een specifieke situatie waarin een analyse wordt gehouden op de betreffende Stakeholders in een bepaald project. Het ontdekt bijvoorbeeld dat bepaalde rollen, wezenlijk voor acceptatie, niet zijn ingevuld Het begrip Taxonomie komt uit het Grieks en betreft de leer of systematiek van ordening in 'iets'. Ian Alexander geeft zijn visie treffend weer in zijn zgn. 'Onion model'.



Hij onderkent een aantal typen stakeholders en geeft deze weer in een aantal cirkels. Elke cirkel bevat logischerwijs de cirkels daarbinnen. Binnen de cirkel worden verschillende betekenisvolle entiteiten weergegeven: organisatie eenheden, disciplines, afdelingen, teams of individuele mensen. Alleen de allerbinnenste cirkel bevat geen Stakeholders, dit is het product of dienst zelf. De volgende typen stakeholders worden onderkend:

- Normal Operator
- Operational Support
- Maintenance Operator
- Sponsor or champion
- Functional Beneficiary
- Purchaser
- Interfacing Systems
- Financial Beneficiary
- Political Beneficiary
- Regulator
- Negative Stakeholders
- Consultant
- Developer

Noot: Een interessant discussiepunt is of stakeholders weergegeven in de buitenste cirkels minder invloed hebben op je project. Het antwoord van Ian Alexander is: "nee!" Ook een Stakeholder relatief ver weg van het centrum kan een zwaarwegende invloed uitoefenen op het project en daarmee op het eindresultaat. Het is doorgaans wél zo dat de mate van besturing door een projectmanager afneemt als je van de binnenste naar de buitenste cirkels kijkt. Een projectmanager kan hooguit enige beïnvloeding aanwenden of indirect sturen. Men noemt dit wel omgevingsmanagement. Ook is het in de praktijk zo dat Stakeholders die verder van het centrum afzitten later komen met hun eisen en wensen, sommige zo laat dat het eindresultaat er al bijna staat! De kwaliteit kan technisch gezien perfect zijn maar als het eindresultaat alsnog niet wordt geaccepteerd is het project een mislukking!

De 'Sponsor or Champion' is synoniem voor 'opdrachtgever'. Voor een business toepassing is dat altijd iemand uit de business organisatie. De opdrachtgever is ook een tijdelijke rol, net zoals de 'Consultant' en 'Developer' tijdelijke rollen zijn. Het belang van een goede

opdrachtgever kan niet worden onderschat. Hij zorgt voor faciliteiten die nodig zijn om het product of dienst te kunnen vervaardigen en beschermt het project tegen de 'boze' buitenwereld, zie de 'Negative Stakeholder' zoals weergegeven in de buitenste cirkel.

De 'Functional Beneficiary' is typisch een eindgebruiker, iemand die met de resultaten van het systeem werkt maar niet direct bij de informatieverwerking betrokken is. Dit zijn ook de managers van die gebruikers, mensen die informatie uit een systeem gebruiken als input voor de eigen (management) activiteiten.

De 'Consultant' en 'Developer' zijn onduidelijke Stakeholders. Enerzijds hebben ze veel invloed op hoe het product er uiteindelijk komt uit te zien, maar aan de andere kant hebben ze er niets mee te maken omdat zij na oplevering uit het beeld verdwijnen, dit in tegenstelling tot de meeste andere stakeholders. Het zijn tijdelijke stakeholders die het resultaat kunnen maken of breken!.

De 'Interfacing System' rol is iemand die een belangrijke rol speelt in een systeem dat een interface heeft met het beschouwde systeem. Hoe het nieuwe systeem moet communiceren met de bestaande systeemomgeving (technisch maar ook organisatorisch) is wezenlijk belangrijk. De werking van deze interfaces vormt een constraint, als het ware een negatieve requirement.

Ian Alexander onderkent ook een 'surrogaat' rol. Een surrogaat stakeholder handelt in opdracht van een andere stakeholder die niet in staat is om zelf een bijdrage te leveren. Een productmanager bijvoorbeeld die moet spreken voor de markt of een informatieanalist die de Business Needs moet inventariseren en opschrijven. Ook de 'Regulator' is een surrogaat Stakeholder. Deze vertegenwoordigt een juridische afdeling (ter voorkoming van claims!), wettelijke maatregelen, beveiliging en controle. Vaak zijn requirements van de Regulator in normen, voorschriften en handboeken opgenomen en wordt simpelweg aangenomen dat 'iedereen' deze kent! Resultaat is dat een resultaat wordt opgeleverd en alsnog niet aan bepaalde voorschriften voldoet. Meer dan jammer dus!

Praktische invulling van het Onion model

Als we dit wat abstracte model toespitsen op de Nederlandse situatie dan zou dit er als volgt uit kunnen zien. We verdelen de Stakeholders in 3 typen: proces gerichte Stakeholders, product gerichte Stakeholders en impact gerichte Stakeholders.

Besluitvormers (PROCES gericht)

De 1^e ring van stakeholders betreft de leading manager (operationeel/tactisch management business afdeling/functie), projectmanager/projectleider (project domein), materiedeskundige (business domein), architect (ICT domein), vendor/subcontractor/off-shore of outsourcing partner (provider)

De 2^e ring van stakeholders zijn directeuren van business afdelingen betrokken bij project (hoger echelon/strategisch niveau).

De 3^e ring van stakeholders bestaat uit de algemeen directeur (visie, beleid, meerjarenplannen) en bijvoorbeeld management op holding niveau.

Daarbuiten liggen de 'onzichtbare' beïnvloeders en politieke krachten.

Afnemers (PRODUCT gericht)

De 1^e ring van stakeholders zijn de (directe) gebruikers van het projectresultaat, 'aanpalende' gebruikers (van interfacerende systemen), beheerder en exploitant

De 2^e ring van stakeholders zijn managers (indirecte gebruikers) van de betrokken business afdelingen.

De 3^e ring van stakeholders zijn de klanten, de 'maximale' doelgroep, gebruikers van het product of afnemers van de dienst.

Daarbuiten liggen de partijen die reageren op de output van de organisatie.

Referentiegroep (IMPACT gericht)

De 1^e ring van stakeholders betreft materiespecialisten, adviesgroepen, klankbordgroepen, werkgroepen. Zij zullen niet (direct) met het eindresultaat te maken hebben maar hebben een adviserende en toetsende rol bij de totstandkoming daarvan.

De 2^e ring van stakeholders betreft pilot groepen, beta testgroepen, site visit groepen, klantvertegenwoordigers groepen, benchmark groepen. Deze Stakeholders mogen geen nieuwe eisen stellen maar zijn als proeftuin van het resultaat best belangrijk.

De 3^e ring van stakeholders bestaat uit vakbonden (richten zich op continuïteit van het werk, arbeidsvoorwaarden), Ondernemingsraad vertegenwoordigers en belangengroeperingen.

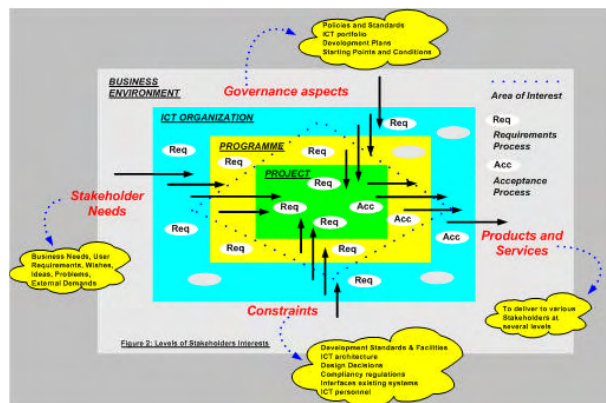
Daarbuiten liggen maatschappelijke groeperingen, overheid, milieu activisten, belangenverenigingen.

Bovenstaande indeling komt een heel eind overeen met die van Sutcliffe (*Sutcliffe, A. (2002) User-Centred Requirements Engineering, Theory and Practice, Springer*). Ook Sutcliffe onderscheidt primaire, secundaire en tertiaire stakeholders. Deze komen overeen met de 3 schillen.

Gelaagd model

Onderstaand is een gelaagd model weergegeven waarbij Governance aspecten de kaders bepalen gegeven de Stakeholder needs aan de ene kant en de Constraints aan de andere kant. Er is een duidelijke gelaagdheid van buiten naar binnen. Ook is duidelijk te zien dat requirements worden gegenereerd op basis van de originele business requirements. Zo zijn ontwerpbeslissingen en de toegepaste architectuur sterk bepalend voor de

oplossingsrichting, deze beperken de functionaliteit zoals gevraagd door de Stakeholders. Als er weinig tijd en geld voor een product of dienst beschikbaar is zal weinig functionaliteit gerealiseerd kunnen worden of zal het geleverde eindresultaat van lagere kwaliteit zijn. Hierin moet een goede balans worden gevonden. Zoals gesteld wordt hier een andere keer nader op ingegaan.



Conclusie

Er bestaan verschillende concrete toepassingen van Requirements & Acceptance Management; deze belichten echter de problematiek vanuit één enkel aspect, of vanuit de requirementskant, of vanuit de acceptatiekant en niet vanuit allebei de kanten tegelijk. Ook de Agile methoden zoals DSDM en Extreme Programming dekken niet alles af. DSDM benadrukt timeboxing in combinatie met geprioriteerde requirements maar gaat feitelijk voorbij aan de uiteindelijke (non)acceptatie. EP benadrukt de samenwerking en verwacht dat daarmee de acceptatie min of meer 'automatisch' verloopt. Een goede synthese tussen het requirements proces en het acceptatieproces – en dan ook nog in een complexe samenwerking gekenmerkt door multi stakeholders, multi providers in een multi site omgeving – bestaat feitelijk nog niet

Als je op een gedetailleerder niveau kijkt naar Requirements & Acceptance Management zie je een aantal bekende topics terugkomen die al dan niet (goed) in methoden, technieken en standaard aanpakken zijn verwerkt. Wat nieuw is in deze benadering is de geïntegreerde benadering van het onderwerp, de integratie van bestuurlijke componenten (bijvoorbeeld PRINCE2) met inhoudelijke, engineering componenten (bijvoorbeeld CMMI) en de relatie met de volwassenheid van zowel (Business) organisaties als ICT providers. PRINCE2 geeft aan hoe projecten opgezet en bestuurd moeten worden, waarbij de aandacht wat weinig op het requirements proces zelf ligt en ook weinig op de 'acceptance' van het eindresultaat. CMMI geeft best practices en beschrijft wat er in een organisatie allemaal moet zijn ingericht om tot een volwassen ICT proces te komen, maar gaat voorbij aan de Business Case die hieraan ten grondslag hoort te liggen. Onze benadering gaat uit van een balans in inhoudelijke en bestuurlijke componenten die concreet tot uitdrukking komt in de elementen: Methoden & Technieken, Hulpmiddelen, Mens en Organisatie & Cultuur waarvan de combinatie

en integratie tot een zo acceptabel mogelijk (eind)resultaat leidt. Acceptabele kwaliteit dus voor alle Stakeholders!

Een nadeel van de benadering van Ian Alexander is dat deze van kwalitatieve aard is. Je kunt wel 5 belangrijke Stakeholders hebben, op papier dan wel, in de praktijk zullen de krachtenvelden nooit evenredig verdeeld zijn. Dat dit consequenties heeft mag duidelijk zijn.

Martin Muller, Martin.Muller@LogicaCMG.com

n Kwaliteitstechnieken in Prince 2

Inleiding

In dit artikel wordt ingegaan op Prince2 in relatie tot CMMI en PSP en de implementatie daarvan bij LogicaCMG.

Beschrijving

Prince2 is een methode voor het managen van projecten. In dit artikel wordt ervan uitgegaan, dat Prince2 onderdeel uitmaakt van het kwaliteitssysteem van een organisatie. Voor software development projecten kunnen hieraan review en testtechnieken worden toegevoegd

Projecten die volgens de Prince2 management methode geleid worden, kennen zowel mechanismen voor het borgen van de kwaliteit van de Prince2 besturingsprocessen, als de controle op de kwaliteit van de op te leveren producten.

De kracht van Prince2 is de methode waarmee de activiteiten 'idee, modelleren en specificeren, business case, plannen, requirements development, ontwerpen, bouwen, testen en in productie nemen' een plaats gegeven kunnen worden in te managen stages. Hiermee zijn de project besturingsprocessen beschreven. De Prince2 planningsmethodiek is product gericht, de development activiteiten volgen uit de product breakdown structure.

In dit artikel wordt bij de Prince2 methode een verdieping naar kwaliteitstechnieken aangereikt, om het beoogde kwaliteitsniveau van de processen en producten in software development projecten te verzekeren. Hiervoor worden in dit artikel de eisen gebruikt, die het Capability Maturity Model Integration (CMMi) stelt aan systeem development processen, en voor dit artikel specifiek voor development van software.

Prince 2 Quality Assurance op de processen

In de Startup fase van het project moet ruimte worden gecreëerd voor het uitvoeren van een haalbaarheidstudie, proof of concept (bekend van RUP) of prototype (bekend van RAD/DSDM), alvorens het project full-blown te initiëren.

In Prince 2 wordt de quality assurance geborgd door het uitvoeren van zgn. health checks. Hieruit kunnen aandachtspunten voortkomen die door het project manager

moeten worden opgepakt, of die moeten worden geëscaleerd naar de project stuurgroep. Vanuit de project-board vinden controlemechanismen op de projectuitvoering hun plaats, zoals:

- Rapportage van issue's via highlight reports;
- No go-Go beslissingsmomenten vanuit de project stuurgroep.

Accountability volgens CMMi

Stakeholders zijn volgens CMMi accountable voor hun aandachtgebied in de organisatie, en daarmee ook ten aanzien van projecten. Ook suppliers zijn stakeholders volgens de CMMi definitie.

De manier van uitvoeren van de processen volgens CMMi moet vastgelegd zijn in de procedure beschrijvingen van het kwaliteitssysteem van de organisatie. In dit artikel wordt ervan uitgegaan, dat Prince2 onderdeel uitmaakt van het kwaliteitssysteem.

Verdieping van Prince2 met CMMi Quality Assurance op de uitvoering van de processen

CMMi vraagt van de QA-er een objective insight, de focus ligt daarom op het evalueren van de compliancy aan de procesdoelen volgens CMMi. Prince2 stelt dan ook de QA-rol buiten het project, onder verantwoording van de project board, teneinde de onafhankelijkheid van de QA-er te borgen. CMMi staat ook QA-evaluaties in opdracht van de project manager toe, mits de organisatie volwassen genoeg is.

Het onderscheid tussen de verantwoording voor QA proces evaluaties kan tot uitdrukking worden gebracht door middel van de termen:

- **Proces** review, in opdracht van de project manager.
- **Proces** audit, in opdracht van de project board, oftewel in termen van CMMi: het senior management.

Uit de QA **proces** review of audit kan volgen dat niet voldaan wordt aan de doelstellingen van het proces volgens CMMi.

Prince 2 Quality Control op producten.

De rol van de QA-er zal dus primair zijn om non-compliances ten opzichte van procesdoelen, procedures en templates van het Quality Management System van de organisatie vast te stellen. Veelal treedt de QA-er ook op als facilitator in een formele Fagan inspectie. Daarnaast zal een QA-er als subpractice ook zelf een **work product inspectie (peer-review)** kunnen uitvoeren op een mijlpaal- of eindproduct, op verzoek van de projectmanager of het hoger management.

Prince2 noemt voor quality control op producten: Quality Review, uitgevoerd als (bijvoorbeeld Fagan) **Inspectie**, met als resultaten:

- Non-conformity of the product: When a product is not conform set criteria.
- Off-specification of the product: Something that should be provided by the project, but currently is not (or is forecast not to be) provided.

This might be a missing product or a product not meeting its specification.

Project Quality, het plannen van de testactiviteiten, zie par 18.5 'Making project quality work' uit het Prince2 handboek.

In Prince2 wordt een aantal acceptatie criteria genoemd, zowel ten aanzien van project management requirements, als aan producten:

Project acceptatie criteria: target dates, required skills, major functions

Product acceptatie criteria: Een aantal 'ility's, te controleren in inspecties en testen, op het gebied van security, availability etc, vergelijk ISO 9126.

Verdieping van Prince2 Quality Control op producten, met technieken uit PSP subpractices

Zelf-review (desk checking) is de meest krachtige inspectie techniek. Dit valt binnen het kader van Personal Software Process, waarin wordt beschreven hoe CMM subpractices kunnen worden gebruikt door een individuele software of systems engineer.

The Personal Software Process (PSP) shows engineers how to:

- manage the quality of their projects
- make commitments they can meet
- improve estimating and planning
- reduce defects in their products

Zie link: <http://www.sei.cmu.edu/tsp/psp.html>

Verdieping van Prince2 Quality Control op producten, met V&V technieken uit CMMi subpractices

In het kader van CMMi vallen Quality Review en Project Quality/Testen binnen de scope van de processen Verificatie en Validatie. CMMi Verification and Validation hebben beiden als resultaat: dat defecten die vroegtijdig zijn gevonden in het product snel worden gedetecteerd. Verificatie en Validatie volgen dezelfde technieken, met dien verstande, dat voor software development de gebruiker in validatie is betrokken, en niet in verificatie.

CMMi definitie: Verification confirms that work products properly reflect the requirements specified for them. Verification ensures that "you built it right."



In andere woorden: Opsporen van defects ten opzichte van de beschreven requirements en specificaties.

CMMi definitie: Validation confirms that the product, as provided, will fulfill its intended use. Validation ensures that "you built the right thing."



行路难 贵州大凉山区地均海拔 1300 米的独木桥 5 年前曾被定为危桥。时至今日仍是当地两乡上千群众往来的必经之路。

In andere woorden: We spreken van Validatie, zodra de eindgebruiker in de controle betrokken wordt, in een 'gesimuleerde' operationele omgeving.

Allerbelangrijkste engineering principe is: Early validation. Werkt het werkelijk, is dit wat de klant wil.

Binnen de scope van de CMMi processen Verificatie en Validatie vallen technieken voor peer reviews, ook wel genoemd Work Product Inspections en Software Testing. Een voorbeeld van een test techniek is de proces cyclus test waarin eindgebruikers de applicatie testen vanuit hun kennis en ervaring en vanuit de beschrijving van hun business model en administratieve organisatie.

Software testing komt in de software life cycle ná reviewing. Quote, vrij naar Tom Gilb:

www.spipartners.nl/data/Agile_SQC_INCOSE05.doc

If we do Specification Inspections properly [Gilb93].. between 40-60% of major defects are identified, this means that 60-40% are not found yet, but will be found in the final product, in testing, or released products.

Op basis van het aantal gevonden fouten in peer reviews op requirements documenten en ontwerpen, kan dus al een schatting gemaakt worden over de kwaliteit van het product in eerste test. Deze voorspelling is een motivator voor software engineers en stakeholders, om gedegen te reviewen.

Verdieping van Prince2 met kwaliteitstechnieken voor peer reviews (niet uitputtend)

Hier worden twee informele technieken genoemd:

Eén op één 1 review: Er wordt een template review formulier ingevuld, of de reviewer tekent zijn opmerkingen op het product (op papier) aan.

Team review: Er zijn meerdere reviewers. Er wordt een template review formulier per e-mail rondgestuurd, en door de reviewers geretourneerd

Een formele review-techniek is:

Fagan Inspection, onder aansturing van een facilitator. Gewoonlijk bestaat een inspectie uit vijf fases: overview, voorbereiding, inspectie, rework en follow-up. In het CMMi handboek wordt ook de volgende subpractice voor peer reviewing genoemd.

Structured Walkthrough. De auteur doorloopt met een aantal collega's tegelijk het document, er kan gebruik gemaakt worden van checklists. De auteur schrijft zelf de verbeteringen op en er is geen facilitator. Structured Walkthrough's zijn vooral geschikt voor review op source code maar kan evengoed worden toegepast op Functionele Ontwerpen en andere documenten.

Martin van Leeuwen, Business Consultant bij LogicaCMG Public Sector en SEI geautoriseerd CMMi Team Assessor. Email: martin.van.leeuwen@LogicaCMG.com

n Kwaliteitsinitiatief

Zoals eerder in de Koerier aangekondigd wordt nagedacht over een initiatief om meer aandacht te geven aan (product)kwaliteit. Een aantal bedrijven heeft al eerder de wens te kennen gegeven actiever te willen zijn op het gebied van kwaliteitszorg en een kwaliteitsplatform op te willen richten. Dit Q platform zou dan een community moeten worden met practitioners op het gebied van productkwaliteit anders dan testen. Na het verkennende overleg van 12 mei is op 28 juni een vervolgoverleg gepland met als voornaamste doel het opstellen van een plan voor de oprichting van het Q initiatief. Een kerngroep met mensen van een aantal bedrijven die op het gebied van productkwaliteit werkzaam zijn maakt een "oprichtingsvoorstel" (waar praten we over, hoe in te vullen, doelgroep, scope, website / workspace en tal van praktische zaken). Nadere uitwerking van activiteiten voor de invoering van het Q platform (launch, publiciteit en promotie) zal in de komende maanden moeten plaatsvinden. We richten ons op ultimo september om hiermee "life" te gaan.

Vanuit het bestuur is nadrukkelijk gesteld dat het Q-platform onder SPIder zal hangen, het is één van de vele activiteiten en initiatieven die SPIder initieert dan wel faciliteert. Mocht je meer informatie willen hebben over het op te richten Q platform dan hoor ik dat graag.

Martin Muller, *Bestuurslid SPIder*

n Samenwerking met KIVI NIRIA

SPIder en KIVI NIRIA hebben besloten om samen te werken en kennis en informatie uit te wisselen. Zowel de leden van SPIder als die van KIVI NIRIA krijgen de mogelijkheid om tegen gereduceerd tarief congressen en conferenties van elkaar bij te wonen.

KIVI NIRIA is de Nederlandse beroepsvereniging van en voor ingenieurs, opgeleid aan universiteiten en hogescholen, en vormt een hoogwaardig technisch kennis- en kennissennetwerk. Haar kerntaken zijn:

- Het versterken van de maatschappelijke positie van de techniek en de rol van de ingenieur hierin
- Het bevorderen van het collegiale contact en de uitwisseling van kennis en ervaring tussen inge-

nieurs en het verhogen van de kwaliteit van de beroepsuitoefening van ingenieurs door beïnvloeding van de opleidingen van ingenieurs;

- Het behartigen van de individuele belangen en het ondersteunen van de leden, waarbij door samenwerking met derden op grond van het grote ledental, meer voordelen kunnen worden behaald.

Het Koninklijk Instituut Van Ingenieurs KIVI NIRIA is opgericht op 1 juli 2004 uit een fusie tussen de Nederlandse Ingenieursvereniging NIRIA en het Koninklijk Instituut van Ingenieurs. Het KIVI was de beroepsvereniging voor academisch geschoolde ingenieurs en NIRIA die voor hbo-ingenieurs. Omdat de verenigingen zich beide inzetten voor de techniek in Nederland en de positie van de ingenieur daarin, hebben zij op 8 juni besloten samen verder te gaan om zo een nog sterker signaal aan de maatschappij te kunnen afgeven.

Over de samenwerking met KIVI NIRIA is het volgende afgesproken:

- KIVI NIRIA leden krijgen EUR40,- korting op de toegangsprijs van de SPIder conferentie nadat de early bird korting is afgelopen.
- De SPIder conferentie wordt ook in de nieuwsbrief van KIVI NIRIA opgenomen.
- SPIder donateurs kunnen deelnemen aan alle KIVI NIRIA evenement, voor dezelfde prijs als leden van KIVI NIRIA.
- SPIder vermeldt gerelateerde KIVI NIRIA activiteiten in de Koerier.

Voor nadere informatie, volg deze link naar de IT pagina van KIVI NIRIA:

<http://www.ingenieurs.net/Resource.phx/bestuur/best-13/index.htm>

Ben Linders, Bestuursvoorzitter SPIder

Van fouten moet je leren, maar doen we dat wel?

Inleiding

Software kwaliteit is een breed begrip, tegelijkertijd zien we dat in de praktijk de aandacht voor software kwaliteit zich toch voornamelijk richt op het vinden en oplossen van fouten ("bugs"). Op zichzelf is dat niet verkeerd, immers een optredende fout is een teken van slechte kwaliteit. Testen wint hierdoor aan populariteit en krijgt de laatste tijd meer en meer de aandacht die het verdient.

Toch heeft het verschijnsel fouten extra aandacht nodig. Waarom? Daarvoor zijn twee redenen:

Ten eerste is de hoeveelheid fouten die nog steeds in operationele software voorkomt bedroevend hoog, waardoor het de grootste bedreiging van software kwaliteit blijft.

Ten tweede valt het op dat in de praktijk niet of nauwelijks van fouten wordt geleerd. Dat laatste is een fun-

damentele stap in een leerproces. Immers, een ezel stoot zich in het algemeen niet tweemaal aan dezelfde steen. Toch?

Waar gaat het fout?

Om van fouten te kunnen leren moeten we een beeld hebben van hoe fouten nu eigenlijk ontstaan en waar ze ontstaan? Het maken van fouten is inherent aan de softwareontwikkeling. Je hoort wel eens zeggen dat een ontwikkelaar meer dan de helft van zijn tijd besteed aan het herstellen van eerder gemaakte fouten, en vaak blijkt dit bij meting een understatement. Fouten hebben verschillende oorzaken. Wetenschappelijk onderzoek [NIST 2002] laat zien dat 38% van de fouten wordt gemaakt tijdens bouw [Tabel 1]. Bijna de helft van de software fouten blijkt daarbij afkomstig te zijn van niet, onjuist of onvoldoende vastgelegde requirements, verkeerde interpretaties van niet eenduidige requirements en fouten in het latere ontwerp.

Fase geïnjecteerd	Fase gedetecteerd							Rij Percentage
	Requirements	Ontwerp	Bouw	Module test	Integratie Test	Systeem test	Na release	
Requirements	9%	4%	2%	6%	4%	2%	1%	28%
Ontwerp		3%	2%	2%	2%	6%	2%	17%
Bouw			6%	23%	2%	5%	2%	38%
Module Test				8%	1%	1%	0%	10%
Integratie Test					3%	1%	1%	5%
Systeem Test						1%	1%	2%
Kolom Percentage	9%	7%	10%	39%	12%	16%	7%	100%

Tabel 1 Fout injectie / fout detectie

Hoeveel fouten hebben we gevonden?

Als je binnen een organisatie vraagt, "Hoeveel fouten heb je gevonden in het product?" of "Hoeveel fouten zitten er nog in?" kijkt men je vaak met grote ogen aan en is men niet in staat zijn om hier een zinnig antwoord op te geven. Dat er fouten worden gemaakt gedurende het ontwikkeltraject is een gegeven en dat zal ook niet veranderen. Sterker nog, het zou in software projecten veel beter zijn als we het maken van fouten gewoon accepteren en inzichtelijk maken hoeveel fouten er tijdens de systeemontwikkeling nu eigenlijk gemaakt worden.

Waarom leren we hier niet van?

Een fout één keer maken is acceptabel, dezelfde fout vaker maken is een teken van een slecht leerproces. Leren van fouten is nodig en het wegnemen van foutoorzaken is essentieel. Als een organisatie er in slaagt de oorzaken van fouten bloot te leggen en deze weg te nemen, kun je pas echt spreken van structurele verbetering. Leren van fouten lijkt dus een hele logische activiteit voor software ontwikkeling (ook voor minder volwassen organisaties). In de dagelijkse praktijk komen we dit echter maar zeer zelden tegen.

Conclusie

Door fouten te vinden, te analyseren en hier van te leren kunnen we de kwaliteit van producten verhogen en de kosten voor de ontwikkeling verlagen. Daarbij kunnen we de vraag "Hoeveel fouten hebben we nu gevonden?" omzetten naar de vraag "Hoe goed is de

kwaliteit van ons product?". Feit is echter dat we vaak (nog) niet of onvoldoende leren van onze fouten en deze keer op keer opnieuw maken. Allereerst is het van belang dat we accepteren dat we fouten maken en inzicht krijgen in de hoeveelheid fouten die we hebben gemaakt. Als we vervolgens in staat zijn om door middel van foutanalyses de oorzaken weg te nemen dan hebben we een leerproces in gang gezet dat leidt tot een toenemende productkwaliteit, lager kosten en hogere productiviteit, wat vaak in lijn ligt met de belangrijkste business doelstellingen voor de meeste softwareorganisaties. Dus, waar wachten we nog op?

[Nist 2002] The economic impacts of inadequate infrastructure for software testing, may 2002

Abstract van een paper opgesteld door:

Eric van der Vliet, Senior Consultant bij LogicaCMG en voorzitter van de SPI-Stuurgroep binnen LogicaCMG. Email: Eric.van.der.Vliet@LogicaCMG.com

Rini van Solingen, Principal Consultant bij LogicaCMG en Lector Quality Management Quality Engineering aan de Hogeschool Drenthe. Email:

Rini.van.Solingen@LogicaCMG.com

Henk Westerink, Senior Consultant bij LogicaCMG en SEI geautoriseerd CMM Lead Assessor. Email:

Henk.Westerink@LogicaCMG.com

n De werkgroepen

Werkgroep "SPI in kleine organisaties"

De werkgroep SPI in kleine organisaties heeft momenteel 17 leden, waarvan er gemiddeld acht à tien deelnemen aan de bijeenkomsten. Een deel is consultant, een ander deel werkt bij een klein softwarebedrijf of op een niet al te grote softwareafdeling binnen een niet-IT-bedrijf. Voor IT organisaties van 10 tot 50 personen zijn we met elkaar op zoek naar passende invulling van verbetering bij de problemen die zich bij hun IT activiteiten voordoen. Hierbij maken we enerzijds gebruik van de theoretische en praktische kennis van de consultants en anderzijds van de praktische oplossingen die de bedrijfsdeelnemers zelf hebben toegepast.

Deze aanpak heeft geresulteerd in de Starterkit, die in november 2003 het licht heeft gezien. De Starterkit geeft de hoogstnoodzakelijke eerste stappen op weg naar verbetering van softwareontwikkeling. Zie http://www.st-spider.nl/WG/_KIOrg/StarterKitKaarten.htm.

Nu de Starterkit "af" is richt de werkgroep haar pijlen op onderwerpen die daar voorbij liggen: ieder jaar is er een inventarisatie van wat de leden bezig houdt op SPI gebied, en behandelen we in 5 of 6 sessies de meest prangende onderwerpen daaruit. Dat gaat meestal in de vorm van een of meer inleidende presentaties door twee of drie leden van de werkgroep, gevolgd door vruchtbare discussies, die bij iedereen leiden tot nieuwe inzichten.

Op de voorlaatste bijeenkomst bij TNO NITG in Utrecht was het onderwerp "Projectevaluaties en audits". Joost Schalken gaf tekst en uitleg over zijn onderzoek "Discovering the Relation between Project Factors and Project Success in Post-mortem Evaluations".¹

Via een vijfstapsmethode wordt de natuurlijke tekst, waarin postmortem evaluaties meestal zijn uitgedrukt, omgezet in kwantitatieve informatie, die beter statistisch te analyseren is. Een gevarieerde selectie uit honderden projecten is geanalyseerd en de relaties tussen projectfactoren en succesfactoren zijn bepaald. Mijn lekenconclusie is dat het uiteindelijke succes, klanttevredenheid, het sterkst wordt bepaald door een change management proces in te stellen en goed samen te werken.

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met Joost Schalken jip.schalken@few.vu.nl.

Aansluitend zijn door Remco Dijkxhoorn de projectmanagementchecklist en bijbehorende werkwijze, zoals die bij Priva gebruikt wordt, besproken. Remco is "van onderuit" begonnen met het invoeren van de PMAudit en heeft daarmee goede resultaten behaald. Zo wordt het projectplan nu strakker gevolgd, wordt op tijd bijgestuurd en, last but not least, er is een beetje extra aandacht voor deze materie bij het hoger management.

Herman Rave is als manager van de business unit verantwoordelijk voor het softwareproces verbeterprogramma en toonde zijn versie van de PMAudit checklist. Bij zijn bedrijf staan veel processen al stevig op de rit en de PMAudit is dan ook veel strakker en gedetailleerder.

Geheel in lijn met eerdere ervaringen konden zowel Remco als Herman hun checklist aanscherpen tijdens de presentaties en aansluitende discussies.

Genoemde checklisten en veel andere handige informatie is voor leden van de werkgroep "SPI in kleine organisaties" beschikbaar op de website. Dat is, naast kruisbestuiving tussen vakgenoten, nog een belangrijke reden om lid van deze werkgroep te worden. Meld je aan via www.st-spider.nl.

Wat heeft de werkgroep nog op stapel staan dit jaar? In de maandelijkse bijeenkomsten komen nog de volgende onderwerpen aan de orde:

- 06/09/2005: "Testen"
- 25/10/2005: Onderwerp nader te bepalen
- 06/12/2005: Onderwerp nader te bepalen

Wilt u een bijeenkomst van de werkgroep "SPI in kleine organisaties" bijwonen, neem dan contact op met: Herman Rave (voorzitter), tel. 06-53 231 662, hq.rave@chello.nl of Tjeu Naus, tel. 0495-633221, Tjeu.Naus@nbq-industrial.nl

Werkgroep "Metriecken"

De werkgroep houdt zich in ruime zin bezig met metingen aan software projecten, software ontwikkelprocessen en software producten onder het motto "Quality

without numbers is just talk". Daarbij gaat het zowel om de definitie, invoering en analyse van metrieken, als om de resultaten van die metingen (benchmarking). Dit jaar hebben we een aantal thema's gekozen. Elk thema werd behandeld door middel van presentatie, discussie en een casus. De behandelde thema's zijn:

- Bottom-up benadering van metrieken
- Balanced Scorecard & dashboards

Daarnaast zijn een aantal mensen bezig ervaringen uit te wisselen over metrieken voor CMM(I) level 3 & 4 organisaties. Het thema van deze groep zal in het na-jaar 2005 mogelijk op een plenaire sessie nader worden uiteengezet.

De volgende bijeenkomsten zijn gepland:

- 12/10/2005: Onderwerp nader te bepalen
- 13/12/2005: Onderwerp nader te bepalen

Zie voor meer informatie de website van de werkgroep via www.st-SPIder.nl.

Contactpersoon: Robert van Lieshout

telefoon: 040-8484444; 06-13740502

email: robert.vanlieshout@imtech.nl

Werkgroep "SPI Invoeringsstrategieën"

De SPIder Werkgroep Invoeringsstrategieën richt zich in ruime zin op alle facetten die te maken hebben met het invoeren van nieuwe werkwijzen. Belangrijke aspecten zijn daarbij het delen van ervaringen en meningen, het bieden van een klankbord voor het bespreken van ideeën en problemen en het volgen van nieuwe ontwikkelingen op het gebied van SPI. Het principe "halen én brengen" is één van de belangrijkste kenmerken van onze werkgroep.

De volgende data en onderwerpen staan gepland:

- 13/09/2005: "Workshop Meetbaar maken van adoptie van veranderen: hoe krijgen/houden we ze zo gek?" Locatie: Cap Gemini Ernst & Young – Utrecht
- 29/11/2005: "Van kwaliteitsmodel naar systeem: randvoorwaarden en eisen voor een kwaliteitssysteem en procesarchitectuur" Locatie: ABNAMRO – Amsterdam

Indien je geïnteresseerd bent in een kennismaking met onze werkgroep neem dan contact op met de contactpersoon.

Contactpersoon: André Heijstek

telefoon: 0182-689321; 06-48476451

email: Andre.Heijstek@ImprovementFocus.com

Werkgroep "Integrale SPI strategieën"

De werkgroep werkt aan een 'consumentenbond'-overzicht waarin ASL, BSML, CMM, Cobit, DSDM, ... enz naast elkaar gezet worden: waar dienen zij voor? van wie komt dat af? waar vind ik verdere informatie? welke positie (qua geografie, qua standaardisatie, qua marktsegment) hebben zij? Er zijn een 20-tal systemen / modellen geïdentificeerd (bovenstaand lijstje is maar een willekeurige greep) en op 2 A4-tjes per systeem / model zijn bovenstaande vragen en nog een paar andere beantwoord.

Het voorlopige resultaat van de werkgroep, genoemde A4-tjes, is voor belangstellenden nu reeds te raadplegen: neem contact op met mario.van.os@sogeti.nl. Het is onze bedoeling dat dit overzicht bestaande en nieuwe modellen voor eens en vooral (nou ja) kan plaatsen: geen leerboek, geen recensie, maar een wegwijzer.

Na deze exercitie zijn wij (de werkgroep) misschien weg, maar in elk geval bent u wijzer (maar u weet nog niet alles). Ben je geïnteresseerd, neem dan contact op met H.J.Steures@wanadoo.nl

Contactpersoon: H.J. Steures

n Nieuwsberichten

Evenementenkalender

De evenementenkalender bevat een overzicht van internationale conferenties op het gebied van SPI, metrieken en softwareproductkwaliteit. Daarnaast zijn de activiteiten van SPIder opgenomen.

Ook nationale evenementen op het gebied van softwareproduct- en procesverbetering kunnen in deze evenementenkalender worden opgenomen. Via de SPIder Koerier kan een organisator van SPI gerelateerde evenementen een selecte groep van geïnteresseerden bereiken. Voor commerciële evenementen zoals conferenties, workshops, lezingen en andersoortige bijeenkomsten vraagt de redactie een kleine bijdrage in de kosten.

De thema's van de lezingen zijn:

Augustus 2005:

31/08/2005: Symposium on Embedded Software Quality (in samenwerking met CWI)

Symposium waarin 3 Europese onderzoeksprojecten hun resultaten presenteren over Embedded Software Kwaliteit

September 2005:

22/09/2005: SPIder Conferentie 2005. Locatie: Congrescentrum Evenementenhal Gorinchem.

Thema: "Samenwerken in complexe projecten". Dit jaar is gekozen voor sterke thematische aanpak en streven we naar een programmering met alleen sprekers die een aspect van het thema belichten. Op deze manier hopen we veel dieper op het thema in te kunnen gaan. Let op: bij aanmelding vóór 1 juli krijgt u een early bird korting van 50 euro. Kijkt u voor meer informatie op: www.spiderconferentie.nl.

22/09/2005: Thema-avond Usability testen (onder voorbehoud)

Avond op locatie bij Noldus waar het thema usability centraal staat. Aan de hand van praktijkcases en een bezoek aan usability labs zal het thema verder worden uitgediept.

Oktober 2005:

11/10/2005: Cursus "Examentraining Linux LPI level 2 certificaat"

<http://www.ingenieurs.net/eman/ShowEvent.phx?eid=eman.2046>

November 2005:

09/11/2005: Najaarsevenement

Een wervelende conferentie met centrale sprekers en parallel sessies (als je nu al goede ideeën hebt voor presentaties mail die dan naar evenementen@testnet.org)

24/11/2005: Symposium VVSS (in samenwerking met LaQuSo)

Verification and Validation (V&V) of Software Systems is a symposium launched by the Laboratory for Quality Software (LaQuSo) to exchange experience about methods and techniques for V&V among software testing experts, quality assurance practitioners and formal methods researchers.

December 2005:

15/12/2005: Thema-avond Common criteria

Avond over het thema "Common Criteria" een ontwikkeling die door TNO onder de aandacht wordt gebracht.

n Deelname in SPIder

Indien u actief wilt participeren in SPIder en de Koerier in de toekomst wilt ontvangen, kunt u zich aanmelden als deelnemer in SPIder bij:

Secretariaat Stichting SPIder

p/a Cantrijn Secretariaten

Postbus 2047, 4200 BA Gorinchem

tel.: 0183 - 62 00 66, fax: 0183 - 62 16 01

email: info@st-SPIder.nl, website: www.st-SPIder.nl.

Aanmelding kan ook via het aanmeldingsformulier op de website van SPIder: www.st-SPIder.nl.

n Colofon

De SPIder redactie bestaat uit:

Jasper Doornbos en Niels Malotaux.

Voor reacties en vragen m.b.t. de **SPIder Koerier** kunt u zich wenden tot:

Redactie SPIder Koerier, Jasper Doornbos

Paalbergweg 9 – 11, 1105 AG, 020 - 3838598

email: Jasper.Doornbos@nl.abnamro.com

Indien u in de toekomst een herinneringsbericht wilt ontvangen over de datum van kopijsluiting, stuur dan een e-mail "opname SPIder copylijst" naar Jasper Doornbos.

Informatie over SPIder is te vinden op de website:

www.st-SPIder.nl.

Voor reacties en bijdragen op de **SPIder website** kunt u zich richten tot:

Redactie SPIder web, Niels Malotaux

email: niels@malotaux.nl

Deze koerier kwam tot stand met medewerking van

- o ABNAMRO
- o N R Malotaux - Consultancy

ⁱ Joost Schalken, Sjaak Brinkkemper and Hans van Vliet, Discovering the Relation between Project Factors and Project Success in Post-mortem Evaluations. In: (Torgeir Dingsoyr, ed.) Proceedings of the 11th European Conference on Software Process Improvement (Euro-SPI 2004). Lecture Notes in Computer Science vol. 3281. Springer Verlag, 2004, pp 45-56.